

Revue de Littérature sur la gestion de performance durant la période du Covid 19

Literature review on performance management during the Covid 19 period

Mohamed KARIM, (Enseignant chercheur)

LARNED

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ain Sebaa
Université HASSAN II de Casablanca, Maroc

Fatima-Ezzahra ELHASSADE, (Doctorante)

LARNED

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ain Sebaa
Université HASSAN II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ain Sebaa BP : 2634 «Route des Chaux et Ciments Beausite, Casablanca 20254 Téléphone : 05223-43482
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KARIM, M., & ELHASSADE, F.-E. (2023). Revue de Littérature sur la gestion de performance durant la période du Covid 19. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-1), 631-655. https://doi.org/10.5281/zenodo.8293549
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 25, 2023

Accepted: August 27, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-1 (2023)

Revue de Littérature sur la gestion de performance durant la période du Covid 19

Résumé :

L'objectif central qui a guidé notre démarche qui est basée sur une littérature conceptuelle était d'examiner en profondeur la manière dont les entreprises ont orchestré leur performance pendant la période de crise sanitaire déclenchée par la pandémie de COVID-19. Cette étude s'est concentrée sur l'analyse des réactions des entreprises ainsi que des mesures mises en place pour maintenir leur niveau de performance au sein de ces circonstances tout à fait exceptionnelles. Les conclusions de cette investigation de grande envergure mettent en lumière de manière éclatante l'importance cruciale d'une gestion proactive et éclairée lors de périodes de bouleversements majeurs.

Plus spécifiquement, notre attention s'est portée sur les défis spécifiques engendrés par la crise de COVID-19. En scrutant avec minutie les pratiques de gestion déployées, nous avons pu identifier des schémas récurrents ainsi que des stratégies pertinentes qui ont permis aux entreprises de faire face de manière efficiente à cette situation exceptionnelle et inédite. Une dimension essentielle que nous avons examinée est la relation entre la gestion de crise et la gestion de la performance. Malgré les multiples incertitudes et les défis rencontrés durant cette période de crise, il est devenu impératif de maintenir une évaluation continue de la performance, cela afin de prendre des décisions informées et de mettre en œuvre des ajustements correctifs judicieux.

Dans cette optique, nous avons également sondé les différents outils de mesure de la performance utilisés par les entreprises et leur rôle crucial dans le maintien de leur viabilité ainsi que dans leur adaptation à un environnement en constante mutation.

Mots clés : La crise, la gestion de crise, la performance individuelle, la performance organisationnelle, Covid 19

Classification JEL : L25

Type de l'article : Article théorique

Abstract:

The central objective that guided our approach, based on conceptual literature, was to deeply examine how businesses orchestrated their performance during the health crisis triggered by the COVID-19 pandemic. This study focused on analyzing companies' reactions and measures implemented to sustain their level of performance within these highly exceptional circumstances. The conclusions of this extensive investigation vividly highlight the crucial importance of proactive and informed management during periods of major upheaval.

More specifically, our attention was directed towards the specific challenges brought about by the COVID-19 crisis. Through meticulous scrutiny of deployed management practices, we were able to identify recurring patterns and relevant strategies that enabled businesses to efficiently navigate this exceptional and unprecedented situation. An essential aspect we explored was the relationship between crisis management and performance management. Despite the numerous uncertainties and challenges faced during this crisis period, maintaining an ongoing performance evaluation became imperative, facilitating informed decision-making and judicious implementation of corrective adjustments.

In this context, we also examined the various performance measurement tools used by companies and their pivotal role in sustaining viability and adapting to an ever-changing environment

Keywords: Crisis, crisis management, individual performance, organizational performance, Covid 19

Classification JEL: L25

Paper Type: Theoretical research.

1. Introduction

Fin décembre 2019, la nouvelle et répandue maladie COVID-19 a commencé en Chine et s'est propagée rapidement dans le monde entier, et le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé l'a déclarée pandémie. Au 25 août 2020, il y avait plus de 23,3 millions de cas confirmés de COVID-19 et plus de 800 000 décès ont été signalés dans le monde. Selon une déclaration conjointe de l'Organisation mondiale de la Santé et de la Chambre de commerce international, le COVID-19, avec son double impact sur la santé et l'économie, nécessite une action immédiate des gouvernements pour minimiser sa transmission. Ces mesures précoces et efficaces peuvent réduire les risques d'infection à court terme pour les employés et réduire les coûts à long terme pour le commerce et l'économie des pays. Le COVID-19 est actuellement le plus grand défi de santé mondial et, en raison de sa mutation généralisée et constante, il a laissé les organisations avec volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté. Cette pandémie a créé de nombreux défis pour les organisations, notamment la continuité des activités, la faible motivation des employés, le travail à distance, le chômage.

Le personnel est l'un des principaux facteurs de la formation, du développement et de la mise en œuvre des opérations organisationnelles dans toute organisation. La performance et l'interaction efficaces des employés garantissent l'efficacité, ce qui favorise en fin de compte la productivité, la croissance des ventes et la rentabilité et réduit le roulement du personnel, par conséquent, dans la crise actuelle, la sécurité, la santé et le bien-être des employés sont pris en compte par de nombreuses organisations.

Les responsables des ressources humaines chargés de recruter des personnes, de gérer les performances, les salaires et les avantages sociaux des employés, ainsi que de développer et de réviser les classifications des employés recherchent des moyens innovants, créatifs et efficaces pour résoudre les problèmes des employés, maintenir leur santé, et les soutenir en créant une stratégie de gestion fiable. Le défi historique du COVID-19, compte tenu des circonstances exceptionnelles et incertaines et de l'évolution du paysage économique, nécessite une réflexion approfondie et une flexibilité pour gérer correctement les ressources humaines. Par conséquent, les entreprises doivent développer des stratégies appropriées pour contrôler l'anxiété, la dépression et le stress des employés pendant une crise comme la pandémie de COVID-19.

La crise du COVID-19 a offert une occasion pour revoir la culture organisationnelle et les stratégies de gestion de l'entreprise, diverses crises naturelles, économiques, politiques ou sanitaires, y compris COVID-19, devraient être l'occasion d'examiner les capacités des individus et des organisations et de les développer, et à la lumière de cette période, il est facile d'oublier l'étape des évaluations des performances, car les entreprises ont passé les derniers mois à se débattre d'abord avec la logistique du passage de toute leur équipe à un modèle de travail à distance, puis rapidement en déterminant la meilleure façon de gérer cette main-d'œuvre à distance, l'accent a été mis sur la façon de réintégrer les gens au travail tout en maintenant une distanciation physique appropriée. Cependant, ce n'est pas le moment de remettre à plus tard les évaluations de performance. En fait, en période de crise, célébrer les réussites, se recentrer sur les objectifs de l'organisation et le rôle d'un employé dans la réalisation de ces objectifs et fixer de nouveaux objectifs pour les employés est un élément important pour aider l'organisation à renouer avec la croissance le plus rapidement possible.

Cette recherche vise à explorer l'impact de la crise sur le management de la performance, en se concentrant spécifiquement sur la période de COVID-19. Pour ce faire, plusieurs questions de recherche essentielles doivent être abordées, à savoir : Quels sont les types et les modèles de gestion de crise ? Quels sont les outils de mesure de la performance ? Quelles sont les dimensions de la performance organisationnelle ? Comment les entreprises peuvent dépasser les difficultés de la crise ? Quel l'intérêt de continuer à gérer la performance durant cette période

? Quelles sont les contraintes de l'évaluation de la performance des employés lors de la période de crise ?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous allons approfondir les concepts de la crise et de la performance, afin d'éclaircir le lien entre ces deux notions.

2. Revue de littérature sur la crise

Cette partie a pour but de mettre en avant dans un premier temps, l'article vise à explorer les différentes approches théoriques préalablement prises par les études antérieures en ce qui concerne une situation de crise, sa gestion dynamique au niveau managérial, ainsi que le cadre général dans lequel elle évolue, et dans un deuxième temps les types et les modèles de gestion de crise.

Afin de garantir une utilisation rigoureuse du terme « crise », nous allons examiner la situation de crise, la dynamique de son contexte environnant et les stratégies déployées pour la gérer. Après, nous aborderons les différents types de crises en général et les modèles ou étapes pour gérer la crise selon plusieurs chercheurs.

2.1. La dynamique managériale dans un contexte de crise

Cette partie est dédiée à l'étude de la situation de crise¹, une revue de littérature organisée en fonction des perspectives de recherche adoptées sert à encadrer la crise de manière à maintenir une cohérence avec les objectifs de l'étude. La section suivante aborde la gestion durant les périodes de crise et nous conduit davantage vers une approche de gestion.

2.1.1. Contexte de crise

En général, une crise est un événement imprévu et négatif qui peut entraîner des conséquences considérables (Shrivastava, 1993 ; Pearson et Clair, 1998). Dans le contexte des organisations, une crise est un événement peu probable ayant des répercussions importantes qui met en danger la viabilité d'une organisation et se caractérisent par des causes, des effets et des moyens de trouver une solution immédiate (Lemonakis et Zairis, 2020), C'est un incident qui risque de compromettre la sécurité des individus, l'environnement, la réputation d'une organisation et de ses intervenants.

Il s'agit donc d'un événement imprévu qui est susceptible d'engendrer des effets indésirables et qui comporte quatre étapes distinctes, à savoir : une phase antérieure, une phase aiguë, un déroulement et une phase de résolution (Lemonakis et Zairis, 2020).

Nous pouvons définir la gestion de crise comme l'étude minutieuse et l'anticipation des risques qu'une organisation ou une entreprise peut mettre en œuvre afin de réduire l'incertitude et de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger les personnes, l'environnement, les employés et la position financière de la société (Lemonakis et Zairis, 2019). Il s'agit d'un processus systématique, soutenu par des intervenants internes et externes, et dont on peut se remettre pour détecter la crise, prévenir et se préparer aux dommages potentiels, ainsi que pour en récupérer et apprendre des impacts négatifs et positifs (Shrivastava, 1993 ; Pearson et Clair, 1998 ; Hong, Huang et Li, 2012).

La gestion de crise au sein d'une entreprise est donc un comportement « proactif » qui comporte une démarche systématique permettant aux organisations de traiter les situations de crise réelles de manière à permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités le plus normalement possible (Zamoum et Gorpe, 2018 ; Mikušová et Horváthová, 2019). Il s'agit d'un système d'alerte ou de détection précoce d'éventuelles situations problématiques qui implique la prévision,

¹ Les expressions situation de crise, environnement de crise, période de crise et contexte de crise ont le même sens, sont interchangeables et utilisées de la même manière tout au long de cet article

l'identification, l'analyse ainsi que l'action, avec des procédures adéquates permettant autant de prévenir que de faire face à une crise.

On peut définir la crise comme une situation d'urgence grave où le fonctionnement de l'entreprise sera perturbé et les processus normaux de gestion et de pilotage ne seront plus efficaces. La perturbation des processus opérationnels normaux et des structures fondamentales d'une organisation peut devenir tellement grande que la continuité des activités est menacée.

Une crise, est « une série de conditions qui requiert d'une organisation l'exécution de tâches qui excèdent ou qui sont proches d'excéder ses capacités à faire face sans recours à des ressources conséquentes (souvent externes) » (Traduit de Smith (2005), p. 318).

« Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables » (Hermann, 1972, p. 13). La gestion des risques et des crises ne concerne pas uniquement les dimensions relationnelles, mais également la gestion stratégique et proactive, une culture de prévention, une préparation et mécanismes éprouvés pour surveiller et détecter instantanément les signaux faibles.

Donc, Il est recommandé d'adopter cette définition : Une crise perturbe de manière physique l'intégralité d'un système et met à l'épreuve les principes fondamentaux des membres de l'organisation. Elle peut menacer la légitimité d'une industrie entière, provoquer un changement radical dans la mission stratégique de l'entreprise ou perturber le monde subjectif des individus, altérant leur perception de la réalité et de la vie, ainsi que leur sentiment profond d'identité et leur cohésion interne (Pauchant et Mitroff, 1988).

Le terme "crise" tire son origine du grec "krisis", qui signifie "séparer, choisir, juger, décider". À partir du XVIII^e siècle, cette notion, ayant à l'origine une connotation médicale pour désigner spécifiquement l'aggravation des troubles annonçant un dénouement (Bolzinger, 1982, p. 475-480), a été étendue aux analyses sociétales (Béjin et Morin, 1976, p. 1-2). Au XIX^e siècle, plusieurs perspectives théoriques (juridique, sociologique, économique) font appel à ce terme à leur tour, façonnant ainsi le concept de crise tel qu'il est utilisé aujourd'hui (Béjin et Morin, 1976, p. 1-2).

La gestion de crise est beaucoup plus vaste, un flux continu, intégré de manière inhérente à la gestion et à la culture d'une organisation. De multiples compétences managériales et organisationnelles sont requises pour faire face aux crises. Parmi ces compétences : la capacité à penser au-delà des schémas de pensée habituels, qui sont limités à ce qui est imaginable, et la faculté de gagner l'adhésion de toutes les parties de l'organisation, revêtent une importance capitale (Mitroff, 2001, p. 121 et 151).

La situation de crise déclenche une phase d'instabilité de tout ou partie des composants du système touché, qui génère beaucoup d'inconnues pour les acteurs concernés, que ce soit la nature ou l'étendue des dégâts, du déroulé de l'événement, de la succession des perturbations, de la réaction des enjeux.

Afin d'organiser le concept de situations de crise et de mieux les comprendre, nous décrivons ci-après différents modèles développés par des chercheurs concernant la nature et le type de situations qui conduisent à des crises.

Gundel (2005), aligné sur l'opinion de Mitroff (2004), soutient que pour analyser et gérer de manière scientifique et pratique les situations de crise, il est essentiel, dans une première phase, de les distinguer.

Mitroff, Pauchant et Shrivastava (1988) ont analysé les diverses situations de crise et les ont classées en quatre domaines distincts : une dimension économique couvrant les crises touchant les secteurs industriel, structurel, financier et social ; une dimension technique liée aux crises internes à l'entreprise ainsi qu'aux crises liées aux produits ; une dimension politique englobant les crises réglementaires et judiciaires ; enfin, une dimension "corporate" se rapportant

directement à l'image et à la réputation de l'entreprise. De même, Denervaud, Johnson, Soumoy et Tcheng (2009) ont identifié la situation de crise.

Denervaud, Johnson, Soumoy et Tcheng (2009) ont identifié la situation de crise comme une partie géologique constituée d'une pile de différentes strates animées par divers flux : monétaires, humains, de produits et d'idées. Selon ces deux auteurs, la situation de crise peut être subdivisée en plusieurs niveaux, dont le volet financier est souvent considéré comme le premier symptôme d'une crise. Ce dernier est suivi par l'aspect économique, qui contribue à l'aggravation de la crise. Le troisième signe distinctif réside au niveau sociétal, impactant les valeurs de l'entreprise. Enfin émerge la dimension environnementale, correspondant à l'épuisement des ressources.

La situation de crise peut être comparée à un état de turbulence environnementale persistante, créant des défis continus, et dont les conséquences ont un impact sur la performance de l'entreprise, mettant même en péril sa survie. Par conséquent, le contexte environnemental de l'organisation, tel que défini par Pfeffer et Salancik (1978), est un concept qui évolue à travers les perceptions construites par les membres de l'organisation, ainsi, ce qui prime dans l'action stratégique, c'est l'environnement tel qu'il est perçu et façonné par les acteurs de l'organisation.

2.1.2. La dynamique managériale dans un contexte spécifique

Selon Lagadec (1991) l'efficacité de la gestion de crise au sein des organisations pourrait être améliorée en se concentrant davantage sur la complexité de l'interaction dynamique de la crise, plutôt que de se restreindre à son aspect statique. Muller (1985) souligne également que la gestion de crise met en évidence des conflits sous-jacents qui ne devraient pas être abordés uniquement d'un point de vue technique. En effet, pendant une crise, la rotation de la production ainsi que le taux de licenciement des employés pour faible productivité tendent à diminuer (Murray et al., 1992 ; Nakamura, 2008). Dans une telle conjoncture, les méthodes de gestion devraient évoluer pour faire face à ces nouveaux défis. En période de crise, la gestion implique principalement de redonner du sens, d'établir des valeurs et des références, ainsi que de formuler des normes et des cadres d'évaluation (Lagadec, 1991).

La capacité à gérer une situation de crise dépend en grande partie de ce qui a été préparé en amont de l'épreuve. L'absence de préparation et le manque de réflexion préalable amplifient l'impact de la crise. Comme le souligne Volpi (2003), la préparation vise à équiper les gestionnaires d'une réaction qui leur permet de piloter sans être submergés par les problèmes. Par conséquent, pour gérer et surmonter efficacement une crise, un gestionnaire doit d'abord rester résolu et repérer les signes avant-coureurs de la crise pour y faire face. Cela concerne ce que Dugré (2011) appelle le gestionnaire "averti", capable d'anticiper des scénarios de crise et d'intervenir avec des stratégies efficaces.

Une entreprise qui ne maîtrise pas bien les mutations de son environnement connaîtra une détérioration accélérée en cas de retournement de conjoncture (Daigne 1991). Pour cette raison, les entreprises doivent élaborer de nouvelles stratégies de gestion pour maintenir leur stabilité dans un monde en constante évolution. Il est essentiel de noter que le processus de gestion pendant une crise ne peut être mis en œuvre que dans une entreprise qui accepte l'idée qu'une crise peut survenir à tout moment, car elle peut être inévitable (Brouard et Larivet, 2008). C'est dans ce contexte que Francart et Dufour (2002) ont proposé une approche stratégique visant à orienter la réflexion en période de crise. De façon d'une part, à ne pas oublier les éléments importants qui doivent être pris en compte, à savoir, les compétences techniques, organisationnelles et culturelles, et d'autre part, à élaborer une stratégie réactive, qui va permettre de s'attaquer à tous les aspects de crise ; par contre la faible réactivité par les entreprises face à une telle situation suscite une réponse qui se manifeste souvent de manière lente et tardive. La cause de cette réaction spécifique chez l'être humain demeure complexe pour bon nombre d'entre eux. De manière similaire, Liabert (2005) avance que de nombreuses

organisations s'efforcent de mieux se préparer aux éventualités de crise en cherchant à identifier les risques et à élaborer des scénarios et des stratégies anticipatives à suivre pour y faire face. Dans cette perspective, Crémadez (2004) a exploré l'idée de répartition des risques entre les divers secteurs d'activité. Cette approche, influencée par un environnement externe incertain, vise à augmenter les probabilités de pérennité de l'entreprise. Parallèlement, Lagadec (1991) a souligné que la gestion des systèmes dans un environnement intrinsèquement instable doit s'orienter vers une adaptation conforme au contexte spécifique dans lequel ils opèrent. Elle nécessite :

- La détermination d'une vision et des orientations stratégiques au lieu de fixer des objectifs précis ;
- La création de plusieurs variantes plutôt que la définition des tactiques ;
- la prise en compte de nouveaux enjeux plutôt que l'application de réglementations formelles précédemment introduites dans un contexte différent.

Cet auteur, préconisant une approche plus offensive, nous exhorte à ne pas minimiser les enjeux de direction et de responsabilité en période de crise, mais plutôt à privilégier la concertation, les échanges et la négociation dans le processus décisionnel. De surcroît, selon cet auteur, la manière dont la crise sera abordée et ressentie en interne dépendra largement de la qualité des relations sociales antérieures à l'événement. En outre, Lagadec (1995) et Forgues (1996) catégorisent les entreprises en trois groupes selon leur niveau de préparation : celles non préparées, celles peu préparées et enfin celles qui sont bien avancées dans leurs préparatifs. Cette évaluation permet de prendre conscience des menaces qui pèsent sur l'entreprise, d'identifier les crises les plus critiques auxquelles elle doit faire face, et de définir les mesures à mettre en œuvre pour maîtriser et même éviter de potentielles crises. Dans le même ordre d'idées, Lagadec (2001) souligne qu'il est essentiel de promouvoir l'anticipation en permanence. Alors que la plupart des acteurs ont tendance à se concentrer sur les problèmes les plus récents, il est crucial d'élargir constamment le champ de réflexion et de considérer, par le biais de scénarios, l'évolution possible du système dans le temps. Dans cette optique, Bryan et Farrel (2009) avancent que les entreprises doivent élaborer des plans d'action stratégiques adaptés à toutes les situations. Selon eux, en période de crise, c'est l'approche de planification agile qui prédomine.

2.2.Types et Modèles de gestion de crise

Dans cette section, on va mettre le point sur les types de crises y compris les pandémies et son historique ainsi que les modèles de gestion de crise

2.2.1. Les types et historique de crises

Les crises sont des événements soudains et imprévus qui peuvent perturber gravement la stabilité ou le fonctionnement normal d'un système, Il existe plusieurs types de crises, à savoir :
Crise économique : Il s'agit d'une période de baisse de l'activité économique et de l'emploi, caractérisée par une diminution de la production, de la consommation et de l'investissement. Les crises économiques peuvent avoir différentes causes, comme une récession, une crise financière, une crise de la dette. Elle survient lorsque l'économie d'un pays connaît une baisse importante de sa croissance économique et peut entraîner des pertes d'emplois massives, des défauts de paiement et des faillites par exemple la crise financière de 2008,

Crise politique : Une crise politique se produit lorsque le fonctionnement normal du gouvernement d'un pays est gravement perturbé. Elle peut être causée par des conflits politiques, des mouvements sociaux, des manifestations, des élections contestées, des grèves, des troubles civils ou des conflits armés. Ces crises peuvent déstabiliser le gouvernement en place et entraîner des conséquences sur la sécurité et les droits humains. Un exemple récent de

crise politique est la crise entre la Russie et l'Ukraine qui a été marquée par des tensions politiques et des crises récurrentes

Crise environnementale : Il s'agit de crises liées à l'environnement, elle peut prendre plusieurs formes, notamment la pollution de l'air, de l'eau ou des sols, les catastrophes naturelles (ouragans, inondations, sécheresses, etc.), les accidents industriels ou les pollutions. Ces crises peuvent avoir des effets dévastateurs sur les populations, l'économie et l'environnement

Crise sociale : les crises sociales peuvent être causées par des problèmes tels que l'injustice sociale, l'inégalité, la pauvreté, la discrimination, etc. Ces crises peuvent entraîner des tensions sociales et politiques et engendrer des répercussions sur la santé mentale et physique des personnes touchées.

Crise humanitaire : une crise humanitaire se produit lorsqu'un grand nombre de personnes sont confrontées à une situation de danger, telle que la guerre, la famine, les catastrophes naturelles ou les déplacements forcés. On prend l'exemple de la crise liée au conflit entre la Russie et l'Ukraine est la situation dans la région de Donetsk, en particulier dans la ville de Donetsk elle-même. Cela a entraîné des déplacements massifs de population, avec des centaines de milliers de personnes contraintes de fuir leurs foyers en raison des combats et des bombardements

Crise sanitaire : cette crise se produit lorsqu'une maladie contagieuse se propage rapidement et met en danger la santé et la sécurité publiques. Ces crises peuvent affecter gravement la santé des populations, la capacité des systèmes de santé à répondre à la demande et l'économie. Un exemple récent de crise sanitaire est la pandémie de COVID-19, qui a commencé en 2019 et a touché des millions de personnes dans le monde.

Ici, on peut parler de la notion de pandémie comme une propagation d'une nouvelle maladie touchant une part importante de la population mondiale. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, "les pandémies sont des événements rares mais itératifs, invariablement associés à une grande morbidité, à une mortalité importante, et à une perturbation considérable de la vie sociale et économique.

La plupart des pandémies sont à types grippales. L'histoire nous rappelle que la fréquence d'une pandémie grippale est d'environ 1 fois tous les 30 ans, soit environ 3, 33%².

Les plus grandes pandémies grippales dans l'histoire :

Il y a eu différents types de pandémies grippales, bactériennes et virales. Certains ont été doués avec une sévérité conséquente conduisant principalement à la perte de plusieurs vies humaines. Cependant, à cause de la difficulté de recueillir des données sur certaines périodes, les annuaires contenant des pandémies varient d'un organisme à l'autre et ne sont pas exhaustifs. Nous citerons ci-dessous les pandémies les plus fréquemment mentionnées :

- La peste d'Athènes (-430 à -426 av. JC) : Elle est la première pandémie de l'histoire. Considérée à tort en tant que maladie de la peste, la peste d'Athènes est cependant causée par une fièvre typhoïde. Son origine géographique est, selon l'histoire, l'Ethiopie avant de frapper Athènes en passant par la Lybie et l'Egypte. Historiquement, le début du déclin d'Athènes a commencé avec l'arrivée de la fièvre typhoïde sur place en causant la mort de plus de 1/3 des habitants du capital grecque actuel.
- La peste noire (1346-1353) : Comme la COVID-19, la peste noire a sévi en premier lieu en Chine puis atteint l'Asie central vers l'année 1346. Elle a été emmenée par les Mongoles qui assiégeaient le port de Caffa, en passant par la mer Noire. La maladie se propage alors en Afrique puis atteint l'Europe via les navires des marchands génois. Les bactéries de la peste noire ont ainsi atteint différents pays dotés d'un port en Méditerranée. Il s'est ensuite répandu dans presque tous les pays européens, provoquant beaucoup de dégâts humains.
- La grippe espagnole H1N1 (1918-1919) : Son origine n'est cependant pas très claire. Si

² *Pandemic influenza: A 21st century model for mortality shocks*

certaines scientifiques penchent plutôt sur une origine asiatique, il a été approuvé en 2019 que la maladie serait en réalité apparue aux États-Unis, dans la ville de Kansas. En raison d'une variété particulièrement virulente et dangereuse, elle aurait été observée pour la première fois aux États-Unis. Son nom, portant la mention espagnole, fait référence à la liberté d'expression espagnole durant la Première Guerre mondiale. En effet, n'ayant pas participé à cette guerre, l'Espagne fut le seul pays à avoir relayé des informations concernant l'évolution de la grippe. La grippe espagnole a connu trois vagues successives entre 1918 et 1919 dans plusieurs villes majeures.

- La grippe asiatique H2N2 (1956-1958) : après la pandémie de 1918, la grippe asiatique de 1957 fut la deuxième pandémie grippale la plus meurtrière. N'atteignant cependant pas un nombre record de décès, la grippe asiatique a causé de lourdes pertes humaines, faisant environ 3 millions de victimes dans le monde. Son origine géographique est chinoise. Elle atteint ensuite les pays voisinant la Chine en passant par Hong-Kong, Singapour et l'île de Bornéo avant de se propager à l'extérieur du continent asiatique en atteignant l'Amérique du Nord puis en frappant l'Europe et l'Afrique.
- La grippe de Hong-Kong H3N2 (1968-1969) : Une nouvelle pandémie grippale appelée Grippe de Hong-Kong s'est développée vers la fin des années 1960. Selon les recherches scientifiques, la grippe de Hong-Kong est issue d'une mutation de la grippe asiatique de 1957. Ayant initialement la souche H2N2, elle s'est mutée en H3N2. Cette époque marque aussi le début des vaccins efficaces contre les gripes.
- La grippe A H1N1 (2009-2010) : présente dans le monde entier, la grippe a été initialement appelée grippe porcine. Déclarée pandémie par l'Organisation Mondiale de la santé le 11 juin 2009, elle en est la première du XXème siècle. Cependant, la virulence est faible voire même plus faible que celle de la grippe saisonnière. Les dégâts constatés sont donc de moindre ampleur et le taux de mortalité, bien que divergeant selon les chercheurs, reste négligeable en orbitant autour de 0.02%. L'extinction de la pandémie s'est officialisée suite à la déclaration de l'OMS en août 2020.
- La COVID-19 (2019-présent) : La pandémie de coronavirus 2020 est une pandémie engendrée par une maladie infectieuse émergente provoquée par le virus SARS-CoV-2. La maladie sous-jacente est appelée COVID-19. Le 30 janvier 2020, l'Organisation Mondiale de la santé proclame l'état d'USPPI³. Elle a été identifiée le 17 novembre 2019 dans la ville de Wuhan de la province de Hubei, en Chine Centrale. Impactant, début juillet 2020 et selon l'OMS⁴, plus de 95% des pays dans le monde dont le Maroc, la pandémie de coronavirus a engendré plusieurs types de crise allant d'une crise sanitaire à une crise économique en passant par une crise financière.

Ces types de crises ne sont pas exhaustifs, mais ils illustrent les différentes manières dans lesquelles une crise peut se manifester et son impact sur les individus, les communautés et les sociétés.

2.2.2. Les modèles de gestion de crise

Les modèles de gestion de crise sont des outils précieux pour comprendre, analyser et résoudre les problèmes complexes qui surviennent lors d'une crise. Ces modèles offrent des structures et des méthodologies pour guider les décideurs et les professionnels de la gestion de crise dans leurs efforts pour faire face aux situations d'urgence, plusieurs modèles ont été élaborés pour déterminer la meilleure stratégie en réponse à une crise. Cette stratégie comprend différentes étapes et, pour chaque étape, la mise en œuvre d'une procédure ou d'un groupe de procédures

³ Urgence de Santé Publique de Portée Internationale

⁴ Organisation Mondiale de la Santé

précis, le plus souvent : la reconnaissance de la crise, la reprise et la reconstruction après la crise (Peters et Pikkemaat, 2018 ; Laws et Prideaux, 2017).

Pour Heath (1998), la gestion de crise comprend trois étapes :

- Une étape pré-crise (planification/préparation),
- Une étape de crise (réduction/atténuation de l'impact de la crise) ;
- Une étape post-crise (évaluation des résultats de la stratégie)

La gestion de crise dans les entreprises étant de nature complexe, elle nécessite un examen plus approfondi des mécanismes théoriques à l'œuvre (Coombs, 2010 ; Bundy et al., 2017).

Les entreprises et les organismes mènent leurs activités dans des milieux de plus en plus complexes et turbulents. Cela les conduit à faire face à davantage de risques, souvent sans précédent, difficilement prévisibles, qui entravent la continuité de leurs activités et mettre à l'épreuve leur force, quelle que soit leur taille (Delbecque et Combalbert, 2018).

Devant une telle situation, la mise en place d'un système global de gestion des crises est devenue essentielle. Plusieurs modèles ont été élaborés pour déterminer la meilleure stratégie en réponse à une crise. Cette stratégie comprend différentes étapes et, pour chaque étape, la mise en œuvre d'une procédure ou d'un groupe de procédures précis, le plus souvent : la reconnaissance de la crise, la reprise et la reconstruction après la crise (Peters et Pikkemaat, 2018 ; Laws et Prideaux, 2017). Pour Heath (1998).

La gestion de crise comprend trois étapes :

- Une étape pré-crise (planification/préparation),
- Une étape de crise (réduction/atténuation de l'impact de la crise) ;
- Une étape post-crise (évaluation des résultats de la stratégie)

Il y a aussi un modèle largement étudié et cité dans la littérature académique est le modèle des quatre phases de la gestion de crise, proposé par Barton (1969) :

Prévention et préparation : Cette phase vise à anticiper et à atténuer les risques potentiels de crise. Des stratégies de prévention sont mises en place pour réduire les probabilités d'occurrence d'une crise, tandis que des mesures de préparation sont prises pour se préparer à faire face à une crise éventuelle. Cette phase met l'accent sur l'identification des risques, la planification d'urgence, la formation du personnel et la sensibilisation aux procédures d'urgence.

Alerte et évaluation : Lorsqu'une crise survient, cette phase se concentre sur la détection précoce, l'évaluation de la situation et la prise de décisions rapides. L'alerte permet de signaler l'émergence d'une crise, tandis que l'évaluation fournit une analyse approfondie de la situation, y compris ses causes, son impact et ses conséquences potentielles. Cette phase nécessite des systèmes de surveillance efficaces, une communication rapide et une capacité d'analyse critique.

Réponse : La phase de réponse implique la mise en œuvre d'actions spécifiques pour faire face à la crise. Elle comprend la coordination des ressources, la gestion des urgences, la communication avec les parties prenantes et l'atténuation des effets négatifs. Cette phase nécessite une coordination efficace, des plans d'action préétablis et une capacité de prise de décision rapide dans des conditions d'incertitude.

Rétablissement et apprentissage : Une fois la crise sous contrôle, cette phase se concentre sur le rétablissement des opérations normales et l'apprentissage des leçons tirées de la crise. Elle implique la réparation des dommages, la gestion des conséquences à long terme et l'amélioration des systèmes et des processus pour éviter de futures crises similaires. Cette phase met l'accent sur l'apprentissage organisationnel, l'évaluation post-crise et l'adaptation des politiques et des procédures.

En plus du modèle des quatre phases de la gestion de crise, plusieurs autres modèles ont été développés et étudiés dans la littérature académique, apportant des perspectives complémentaires sur la gestion de crise. Parmi ces modèles, on retrouve notamment le modèle linéaire, le modèle cyclique et le modèle des capacités.

Le modèle linéaire de gestion de crise suit une approche séquentielle et chronologique des étapes de gestion. Il est basé sur une progression linéaire allant de la prévention et de la préparation à l'intervention et à la phase de reprise. Ce modèle est souvent utilisé pour planifier et coordonner les actions à chaque étape de la crise (Barton, 1969). Il met l'accent sur l'importance d'une planification préalable, d'une évaluation des risques, d'une coordination efficace et d'une communication stratégique tout au long de la gestion de crise (Borodzicz, 2005).

Le modèle cyclique reconnaît la nature itérative et adaptative de la gestion de crise. Il implique un processus cyclique d'évaluation, de planification, d'action et de révision continues (Borodzicz, 2005). Contrairement au modèle linéaire, ce modèle permet de s'ajuster et de modifier les stratégies et les actions en fonction des nouvelles informations et des développements survenant pendant la crise (Comfort et al., 2004). Il met en avant l'importance de l'apprentissage organisationnel, de l'adaptation et de l'amélioration continue des pratiques de gestion de crise (Weick et Sutcliffe, 2007).

Le modèle des capacités met l'accent sur le renforcement des compétences et des ressources organisationnelles pour faire face à une crise. Il identifie les domaines clés, tels que la planification, la coordination, la communication, la gestion des ressources et la prise de décision, comme des éléments essentiels pour une gestion efficace de la crise (Hochrainer-Stigler et al., 2010). Ce modèle souligne l'importance de développer et de renforcer les compétences individuelles et collectives, ainsi que les ressources matérielles et financières nécessaires pour répondre aux défis d'une crise (Alexander, 2014).

3. La performance individuelle et la performance de l'entreprise

Lorsque l'on évoque la performance de l'entreprise, il est important de préciser s'il s'agit de sa performance organisationnelle ou de sa performance économique, car les indicateurs utilisés ne sont pas les mêmes. La performance organisationnelle est mesurée par des critères tels que la productivité, la qualité et l'innovation, considérées comme des éléments déterminants. En revanche, pour mesurer la performance économique, Delaney et Huselid ont identifié des critères tels que la rentabilité, la croissance des ventes, la part de marché et la fidélisation des clients.

Quant à Gibert, il définit la performance RH⁵ de manière globale comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit leur nature ou leur variété. Les travaux menés visent à évaluer l'impact des pratiques de GRH⁶ sur la performance de l'entreprise, mesurée selon différentes approches, allant de ses résultats opérationnels à sa valeur boursière. La performance peut être définie comme les résultats obtenus par une personne, un groupe de personnes ou un produit, et cette notion peut être évaluée à l'aide de différents critères tels que la qualité et le prix pour un produit.

Mais pour répondre à l'influence de pratiques RH efficaces sur la performance de l'entreprise, il est nécessaire de définir la performance à deux périmètres, celui de la DRH⁷ et celui de l'entreprise.

Le concept de performance globale répond à l'ambition de rendre le concept de performance multidimensionnel, conformément à la demande croissante des populations de voir les organisations mener, au-delà des objectifs économiques, des motivations sociales et environnementales.

⁵ Ressources Humaines

⁶ Gestion des Ressources Humaines

⁷ Direction des Ressources Humaines

Le rendement des RH représente la réalisation des objectifs des RH grâce à des pratiques de GRH efficaces et efficientes. En d'autres mots, le rendement des RH est mesuré par rapport à des objectifs réalisables et motivants, établis à un niveau supérieur à la valeur moyenne, d'ailleurs, on ne dit pas d'un salarié qui effectue normalement son travail qu'il est performant. Les performances de l'entreprise résultent d'une série de performances en cascade : les performances productives ou organisationnelles qui résultent du travail et qui sont mesurées au moyen d'indicateurs de productivité, de qualité ou de l'innovation ; la performance commerciale qui résulte des ventes et se mesure par le chiffre d'affaires et la marge commerciale ; la performance financière exprimée en marge nette, rentabilité ou autonomie financière, et enfin la performance du marché boursier exprimé par le prix de la bourse et la valeur de l'action.

L'expression « performance » est si largement utilisée qu'elle semble faire l'objet d'un consensus, pourtant, la performance demeure un concept complexe en raison de l'« ambiguïté » (Bourguignon, 1997, p. 89-101). En prenant appui sur des travaux antérieurs (Khenniche, Henriot, 2021), on identifie dans la littérature les caractéristiques suivantes qui peuvent permettre de stabiliser une définition de ce concept. Par conséquent, Bessire (1999) souligne que les différents sens de la performance ont en commun de se rapporter au problème de l'évaluation des activités, qui s'articule autour de trois éléments :

Le projet politique, c'est-à-dire l'orientation de l'activité ; **l'exécution stratégique et opérationnelle** du projet politique, **une évaluation** visant à rendre compte de l'activité en clarifiant les indicateurs de mesure, tant en termes de progression qu'en termes d'efficacité. Lors de l'examen de performance d'une activité ou d'un ensemble d'activités au sein d'une entreprise. Ils doivent donc être considérés comme un tout inséparable.

Pesqueux (2004) propose une approche qui considère qu'il existe deux perspectives dans l'évaluation de la performance en gestion : une perspective objective et une perspective subjective. Selon cette approche, il est possible de modéliser la "performance organisationnelle" en prenant en compte trois éléments : la performance "**action**" qui traduit une transformation du potentiel en réalisations, incluant les moyens matériels et immatériels ; la performance "**résultat**" qui correspond aux conséquences des réalisations, qu'elles soient positives ou négatives ; et enfin la performance "**succès**" qui représente les jugements portés par des évaluateurs sur les actions menées, depuis leur justification jusqu'à leur mise en œuvre et leurs résultats.

Renaud et Berland (2007) sont plus particulièrement intéressés par une mesure de performance. Pour mesurer le rendement, il faut mettre en évidence trois mesures inséparables : l'économie qui a pour objectif de rendre compte des moyens utilisés ; l'efficacité qui est le fait de maximiser les résultats obtenus à moindre coût ; l'efficacé qui est le fait d'atteindre les objectifs placés dans l'activité entreprise.

La performance globale se traduit par la responsabilité sociale des entreprises, qui est définie par la Commission Européenne⁸ comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales et les relations avec les parties prenantes ». Elle implique que les organisations adoptent une approche synthétique qui inclut trois types de performances : économique, sociale et environnementale (Reynaud, 2003 ; Baret, 2006, p. 2). Cette approche implique aussi la recherche d'une cohérence entre ces trois dimensions, en utilisant des modèles de causalité qui relient différents facteurs issus de ces dimensions différentes (Capron et Quairel, 2006, p. 7). La performance globale est une volonté des dirigeants d'une organisation d'envisager la performance dans un cadre élargi, qui prend en considération un environnement étendu comprenant les parties prenantes internes et externes, une temporalité longue et les dimensions économiques, sociales et environnementales. Des modèles tels que la SBSC⁹ (Bieker et Gminder, 2001 ; Capron et Quairel, 2006) permettent de

⁸ <https://commission.europa.eu/>

⁹ Sustainability Balanced Scorecard

piloter la performance globale en intégrant les considérations économiques, sociales et environnementales des différentes parties prenantes.

La définition de la performance est complexe, car elle englobe plusieurs dimensions. Ainsi, La littérature présente la performance comme une notion générale. Étymologiquement, le terme "performance" provient en combinant l'anglais "to perform", qui se traduit par "accomplir, réaliser", avec l'ancien français "Performer", dérivé de "former" signifiant "l'accomplissement, l'exécution", conformément au dictionnaire Larousse, le terme "performance" a été initialement utilisé dans le domaine sportif pour décrire la performance d'un cheval pendant une course. Puis, il a été étendu pour inclure les données numériques obtenues par un athlète ou une équipe sportive en termes de résultats. Cette expression a ensuite été étendue à d'autres contextes pour décrire une réalisation exceptionnelle, un succès notable d'une personne, d'une équipe ou d'une entreprise. Ainsi, la notion de performance implique la compétence à mener à bien avec efficacité une tâche spécifique.

Selon Simons (2000), la gestion de la performance organisationnelle met en jeu un équilibre fragile entre la recherche d'efficacité interne et externe. En d'autres termes, pour mesurer et contrôler la performance d'une organisation, ils doivent tenir compte à la fois de l'amélioration des processus internes (tels que la productivité, l'absentéisme et le roulement du personnel) et du développement des marchés (tels que la part de marché et la croissance des ventes). Cependant, privilégier l'un ou l'autre de ces aspects peut comporter des risques. D'un côté, une recherche excessive de l'efficacité peut mener à la production de produits ou de services qui ne répondent pas aux besoins des clients. D'un autre côté, une concentration excessive sur l'efficacité peut entraîner une baisse de la rentabilité, car les coûts de production ne sont pas suffisamment pris en considération lorsqu'il s'agit de rechercher des parts de marché.

Dans cette partie, notre démarche consistera à élucider la nature de la performance en fonction des diverses catégories de rendement et des diverses perspectives intellectuelles. Pour commencer, nous examinerons le concept de performance individuelle, puis nous aborderons celui de la performance organisationnelle.

3.1. Clarifications conceptuelles entre la performance individuelle et la performance de l'entreprise

La performance est une notion complexe qui peut se décliner à différents niveaux, notamment au niveau individuel et au niveau de l'entreprise. La performance individuelle est souvent évaluée à travers des critères tels que la productivité, la qualité du travail accompli ou encore les compétences et les savoir-faire de l'individu. De son côté, la performance de l'entreprise est évaluée à travers des critères tels que la rentabilité, la croissance des ventes, la part de marché ou encore la satisfaction des clients. Ces deux niveaux de performance sont étroitement liés et interagissent de manière complexe. En effet, la performance individuelle des employés peut avoir un impact significatif sur la performance globale de l'entreprise, tandis que la performance de l'entreprise peut influencer la motivation et l'engagement des individus qui y travaillent.

3.1.1. Le concept de la performance individuelle

Au-delà de son origine étymologique, la notion de performance individuelle a fait l'objet de nombreuses définitions dans la littérature depuis le début des années 1990. Plusieurs chercheurs ont contribué à ce domaine, notamment Campbell (1990, 1999), qui a défini La performance individuelle au sein du travail est envisagée comme une série de comportements ou d'actions alignées sur les objectifs de l'organisation, mesurables au niveau des compétences et des contributions aux objectifs. La présente définition met en lumière l'importance de la pertinence et de la mesure dans l'évaluation de la performance individuelle, en mettant l'accent sur le fait que les comportements et les actions doivent être harmonisés avec les objectifs de l'organisation à considérer comme étant performants.

Il existe huit facettes comportementales de la performance au travail, à savoir : (1) les compétences liées aux tâches spécifiques du poste, (2) les compétences liées aux tâches non spécifiques du poste, (3) la communication verbale et écrite, (4) l'investissement dans l'effort, (5) le maintien d'une discipline personnelle, (6) la contribution à la performance de l'équipe et des collègues, (7) la supervision, et (8) la gestion et l'administration.

Ce modèle a été largement utilisé pour distinguer deux types de performance : la performance dans la tâche (ou rôle), qui varie considérablement d'un emploi à l'autre et est souvent influencée par la diversité des responsabilités des employés, redéfinies selon les différentes tâches qui leur sont assignées. La performance contextuelle (ou extra- rôle), quant à elle, englobe les comportements qui renforcent l'efficacité organisationnelle en influençant le cadre psychologique, social et organisationnel du travail. En termes concrets, ces comportements se traduisent par des actions visant à désamorcer les conflits internes, à atténuer les tensions interpersonnelles et à encourager la confiance mutuelle, ce qui favorise la collaboration et la communication interpersonnelle. Dans cette lignée, Motowidlo et Borman (2000) présentent un modèle tridimensionnel de la performance contextuelle :

Elles incluent la performance citoyenne interpersonnelle, la performance citoyenne organisationnelle et la conscience professionnelle envers les tâches. Motowidlo (2003) a défini la performance au travail comme "la valeur globale anticipée par l'organisation à partir d'épisodes de comportements distincts d'une personne sur une période donnée" (Motowidlo, 2003, p.39). De même, Pulakos et al. (2006) ont défini la performance adaptative comme la capacité des individus à ajuster leur comportement aux nouvelles conditions et exigences de travail, établissant ainsi un lien entre la notion de performance individuelle et de compétence.

3.1.2. Le concept de la performance de l'entreprise

Notre étude sur la performance organisationnelle vise à explorer ce concept au sein du contexte entrepreneurial. La notion de performance demeure constamment au cœur de la stratégie des entreprises, suscitant un intérêt continu tant sur le plan académique que managérial de la part des dirigeants. La performance « demeure un enjeu central pour la recherche en gestion » (Gauzente, 2000).

Evolution du concept de performance de l'entreprise :

L'évaluation de la performance organisationnelle est une tentative de saisir la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les intervenants, par exemple, investisseurs, employés, consommateurs, société... Ainsi, pour les investisseurs, la performance organisationnelle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière, dans le cas contraire, ils investiront ailleurs.

Pour les salariés, la qualité du milieu de travail est un aspect important de la performance de l'entreprise, pour les consommateurs, il s'agira de la qualité des produits et des services offerts, tandis que pour les citoyens, les contributions de l'organisme au développement communautaire et au milieu social et physique seront prises en considération. Une performance jugée inadéquate sur l'une ou l'autre des dimensions jugées importantes par un intervenant comporte des risques dans l'obtention de ressources (par exemple, matérielles, humaines ou financières), possiblement important pour la réussite et, à long terme, la survie de l'organisation.

Différentes écoles de pensée organisationnelle ont manifesté de l'intérêt pour le concept de performance organisationnelle :

Les théories traditionnelles de gestion, élaborées par Fayol, Weber et Taylor entre 1900 et 1930, ont établi que l'organisation était une "structure formelle reposant sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers". En vertu de cette approche, la création de valeur est fondée sur la croissance des entreprises ou sur une politique de dividendes fondée sur l'investissement.

L'école des relations humaines, représentée par Mayo, Maslow, McGregor et Likert entre 1920 et 1970, a élaboré une conception "humanisée" de l'organisation, qui met l'accent sur le facteur humain et tenter de répondre aux besoins du personnel tout en atteignant les objectifs fixés. Cette approche considère que l'atteinte des objectifs sociaux permet également d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

L'école de la pensée systémique de l'organisation, qui a émergé entre **1930 et 1970**

Influencée par les recherches de Von Bertalanffy, cette perspective considère l'organisation comme un système dont l'objectif ultime est la pérennité. Cette approche met en avant la capacité de l'organisation et évalue sa performance en fonction du processus organisationnel plutôt que des objectifs à atteindre.

Des auteurs récents ont tenté de définir la performance des entreprises en fonction de différentes dimensions. Selon Uzan et Héraut-Zérigui (2016), la notion de performance est à la base de l'activité de gestion. Beaudin et Savoie (1994) ont identifié quatre dimensions de la performance: l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systémique et l'approche politique. Chacune est définie par des critères et se mesure à l'aide d'indicateurs de performance tels que la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

Lebas (1995) définit la performance à partir de caractéristiques communes du domaine de la gestion : L'exécution d'une action en vue d'un objectif spécifique, l'atteinte d'un résultat, la mise en parallèle d'un résultat avec une norme interne ou externe, la compétence à accomplir un résultat, et l'adoption de concepts d'amélioration continue pour des fins de compétitivité. Il met l'accent sur l'importance d'une approche multicritères de la performance, car celle-ci n'existe pas de façon intrinsèque et comporte une dimension subjective propre à chaque utilisateur de l'information en fonction du cadre de prise de décision défini par un domaine spécifique et une période temporelle donnée. En somme, la performance est un concept complexe qui nécessite une approche multidimensionnelle et contextuelle pour être mesuré avec précision.

Bourguignon (2000) a défini la performance selon trois niveaux : La performance-résultat est évaluée en confrontant le résultat atteint à l'objectif préalablement établi. La performance-action, de son côté, implique sur la base des moyens, des processus, des aptitudes et des qualités utilisés pour obtenir ces résultats, et la performance-succès dépend des représentations du succès et varie en fonction des perspectives des divers intervenants, ainsi qu'au niveau global de l'entreprise, les conceptions varient. Bouquin (2004) préconise que la performance soit surveillée à travers une mesure qui peut être décrite comme une "évaluation a posteriori des résultats". Selon lui, la performance au sein des entreprises découle traditionnellement de l'interaction entre l'économie des ressources, se traduisant par la recherche de ressources à moindre coût, l'efficacité des processus, correspondant à l'optimisation des moyens employés pour atteindre les objectifs, et enfin, l'efficacité des résultats ayant engendré la réalisation des objectifs initiaux. Alors que la performance des entreprises a « longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré seulement par le profit, notamment en raison du poids des propriétaires dans le processus de prise de décision visant à créer de la valeur pour les actionnaires » (Saulquin et Schier, 2007), le concept s'est élargi pour englober de nouvelles facettes qui dépassent sa simple dimension économique et financière. En effet, depuis un certain temps, la performance de l'entreprise est associée au développement durable et à sa capacité à réaliser ses objectifs (Calori et al., 1989). Dans cette perspective traditionnelle, la performance se manifeste par la mise en œuvre de mesures et de moyens visant à assurer la rentabilité (Cohanier et al., 2010), et elle se reflète par des indicateurs qui évaluent son niveau de rentabilité. L'aspect économique de la performance, souvent mesuré à travers la productivité de l'entreprise (Ambec et Lanoie, 2009), traduit sa capacité à générer des bénéfices.

Dans cette perspective exclusivement financière, la performance se décline en diverses appellations telles que la performance socio-économique et financière, qui découle de la

production, de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation, du résultat brut d'exploitation et du bénéfice net. Parallèlement, la performance organisationnelle, quant à elle, englobe « la façon dont la société est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon de les atteindre », la performance humaine, liée aux employés de l'entreprise ou l'exécution commerciale qui est « la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients, en leur offrant des biens et des services de bonne qualité, et sont capables de satisfaire les attentes de sa clientèle », le rendement stratégique qui répond à une volonté stratégique à long terme et la création de valeur pour les clients et la performance concurrentielle qui provient des jeux de puissance concurrentiels (mettre en position défensive, changer l'équilibre, Prévoir l'évolution du secteur, acquérir des parts de marché et mesurer l'écart stratégique (différence entre la performance visée et réalisée) (Marmuse, 1997).

3.2. Définition et mesure de la performance globale de l'entreprise

La performance globale d'une entreprise est un concept qui se réfère à l'évaluation de la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques à long terme et en optimisant la rentabilité à court terme. Il permet de mesurer la santé et la viabilité de l'entreprise dans son ensemble, en tenant compte à la fois de ses aspects financiers et non financiers.

La performance globale d'une entreprise peut être mesurée en utilisant des KPI¹⁰, qui concernent une entreprise et un secteur en particulier. Les KPI financiers couramment utilisés comprennent le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le bénéfice net, le rendement des actifs et le rendement des investissements. Les IRC¹¹ non financiers comprennent souvent des mesures de satisfaction des clients, de qualité des produits ou services, de productivité des employés, d'innovation, responsabilité sociale, développement durable et image de marque.

La mesure de la performance globale peut aussi comprendre l'utilisation d'outils d'évaluation comme les tableaux de bord de performance, les enquêtes de satisfaction client et les audits environnementaux et sociaux. En intégrant les aspects financiers et non financiers de la société, ces outils offrent un aperçu complet et équilibré de la performance de la société.

À terme, il est essentiel de mesurer la performance globale d'une entreprise pour comprendre ses forces et ses faiblesses, cerner les possibilités de croissance et d'amélioration et orienter les décisions stratégiques à venir.

3.2.1. Définition de la performance globale de l'entreprise

Dans l'évolution continue du concept de performance d'entreprise, Lepetit (1997) décrit la performance globale comme un objectif multidimensionnel qui englobent les aspects économiques, sociaux, sociétaux, financiers et environnementaux. Cette approche concerne tant les entreprises que les sociétés humaines, qu'il s'agisse des employés ou des citoyens. Pour Germain et Trébuq (2004), la performance globale résulte de l'intégration des performances financières, sociales et sociétales. De même, Baret (2006) fait référence à l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.

La performance sociale : quant à elle, est définie comme la performance envers les employés (Berland, 2014), reflétant la capacité à promouvoir « des politiques sociales responsables envers ses parties prenantes et, en premier lieu, envers ses employés » (Uzan et Héraut-Zérigui, 2016). Cela met les gens au cœur de l'entreprise et affecte plusieurs domaines ayant un impact sur l'entreprise (Uzan et Héraut-Zérigui, 2016).

La nature des politiques sociales mises en place se focalise sur le contenu des politiques d'emploi, notamment l'engagement des entreprises à améliorer l'employabilité de leurs travailleurs, tels que soulignés par Mullenbach- Servayre et Le Flanchec (2012) et l'intégration des territoires au développement de leur GPEC (Bories-Azeau et al., 2015) ;

¹⁰ Les Indicateurs de Performance Clés

¹¹ Les Indicateurs de Rendement Clés

Sa dynamique organisationnelle mettant l'accent sur le rôle de la fonction des ressources humaines dans le soutien et la sécurisation des employés face aux changements organisationnels dans l'entreprise, conformément à ses choix stratégiques (Peretti et Uzan, 2011).

La performance sociétale : Cela concerne la performance vis-à-vis des parties prenantes, comme indiqué par Berland (2014), englobant la contribution de l'entreprise et sa compétence à répondre aux attentes de ces parties, comme l'a noté Clarkson (1995). Cela implique donc de considérer les conséquences favorables et défavorables ainsi que les initiatives de l'entreprise envers la communauté.

La performance environnementale : Elle englobe la planification, la fabrication et la diffusion de produits, ainsi que les considérations, les réflexions et les procédures liées à la prévention, à la réduction de la pollution, à la préservation des ressources en eau, à la conservation de la biodiversité, à la gestion des déchets, au contrôle de la pollution locale et aux impacts environnementaux des transports.

Uzan et Héraut-Zerigui (2016) proposent d'étendre le concept de performance des entreprises, jusqu'à présent limité uniquement à la dimension économique, à une dimension plus globale, pas seulement du point de vue économique, mais aussi du point de vue social, sociétal et environnemental. Cette définition relève du pilier du développement durable et est couramment utilisée dans les milieux professionnels et académiques. Le contrôle de gestion immatériel (Cappelletti, 2012) intègre des éléments non matériels tels que les connaissances, les compétences, la gestion des ressources humaines et la réputation dans les mesures de performance en vue de répondre aux nouveaux besoins de gestion organisationnelle et donc pour être économiquement rentable. Il est également plus durable et socialement responsable. Par conséquent, nous nous concentrons actuellement sur les outils utilisés pour mesurer la performance globale de l'entreprise.

3.2.2. Les outils de mesure de la performance globale de l'entreprise

Les mesures de performance globales sont les dispositifs et les méthodes que les organisations utilisent pour mesurer et analyser leurs performances afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Ils fournissent des informations précieuses sur les performances financières, opérationnelles, environnementales et sociales d'une entreprise.

L'un des outils les plus couramment utilisés est le tableau de bord de performance, également connu sous le nom de Balanced Scorecard. Ce tableau de bord aide à mesurer et à suivre les performances de votre entreprise en fonction d'un ensemble d'indicateurs de performance clés liés à divers aspects de l'entreprise. Ces KPI peuvent inclure des mesures financières telles que les ventes, la rentabilité et le retour sur investissement, ainsi que des mesures non financières telles que la satisfaction client, la qualité du produit ou du service, l'efficacité opérationnelle.

Un autre outil important est les repères de performance, qui comparent les performances d'une entreprise à celles de ses concurrents ou de l'industrie dans son ensemble. Cela vous permettra d'identifier les forces et les faiblesses par rapport aux concurrents et d'initier les actions correctives appropriées.

Les enquêtes de satisfaction client sont également des outils précieux pour mesurer la performance globale. Ils sont utilisés pour recueillir les commentaires et opinions des clients concernant les produits, les services, les expériences d'achat, etc. Ces informations peuvent être utilisées pour évaluer la satisfaction globale des clients, identifier les opportunités d'amélioration et prendre des mesures pour y répondre.

En résumé, les outils de mesure des performances globales fournissent des informations clés qui permettent aux organisations de surveiller les performances, d'identifier les opportunités d'amélioration et de prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs stratégiques. Ces outils sont essentiels pour évaluer la durabilité et la compétitivité d'une entreprise dans un environnement commercial en constante évolution.

Dohou et Berland (2007) rendent compte de plusieurs instruments en termes de performance globale dans leur article. Voir notamment Elkington (1997) a présenté le Triple Bottom Line (TBL)¹², Kaplan et Norton (1992, 2001) mettent l'accent sur le Balanced Scorecard (BSC)¹³, et le Global Reporting Initiative (GRI)¹⁴ est né d'une initiative internationale lancée par une ONG¹⁵ américaine en 1997 :

- **Outils comptables :**

Le concept du TBL remonte aux travaux d'Elkington en 1997. La ligne du bas est littéralement "la ligne du bas du bilan", les résultats de l'entreprise. Elle a longtemps dominé la façon dont nous comprenons la comptabilité et la performance des entreprises sont liées, cependant, selon les auteurs, la comptabilité est perçue comme une construction sociale subjective en constante évolution qui change avec le temps (Elkington, 1997).

Par conséquent, l'auteur distingue trois lignes fondamentales, le premier est le résultat financier final. Cela nécessite de concilier économie et durabilité grâce à l'intégration des concepts de capital humain. Il existe également une distinction entre les résultats sociaux finaux et cela doit être compris dans une acception large, englobant la société et les travailleurs, et les résultats écologiques.

- **Outil de pilotage par les tableaux de bord :**

Le Balanced Scorecard (BSC) ou tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1992) constitue un instrument de gestion de la performance. Dans sa forme originelle, il vise à aligner les actions de l'entreprise avec sa stratégie et à superviser la mesure de quatre axes clés : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Pour évaluer la performance globale, orientée principalement vers les aspects financiers (Berland, 2007), divers auteurs ont apporté des adaptations au BSC. Ainsi ont vu le jour le Sustainability Balanced Scorecard (Hockerts, 2001) et le Total Balanced Scorecard (Supizet, 2002). Dans son examen de la littérature, Trébucq (2009) recense différentes évolutions envisageables du BSC :

Option 1 : intégrer une ou plusieurs thématiques sociétales, de manière transversale aux quatre perspectives traditionnelles ;

Option 2 : renommer ou qualifier différemment une ou plusieurs des perspectives existantes ;

Option 3 : incorporer une ou plusieurs perspectives additionnelles ;

Option 4 : modifier l'ordre conventionnel des perspectives.

De plus, le Balanced Scorecard favorise également un contrôle interactif (Mooraj et al., 1999) basé sur le « dialogue pour convaincre, mobiliser les énergies, canaliser les idées nouvelles » (Berland et al., 2005). En ce qui concerne la performance globale, l'approche interactive proposée par Travaillé et Naro (2013) facilite le dialogue et la discussion conflictuelle de questions conflictuelles. Par conséquent, les auteurs proposent une version alternative du BSC, le « tableau de bord paradoxal », car de multiples parties prenantes aux attentes diverses et souvent contradictoires peuvent remettre en question les évaluations de la performance globale. Permettant une approche interactive, l'outil est « volontairement déséquilibré » afin de faire ressortir les conflits inhérents aux thèmes controversés des trois dimensions du développement durable et les divergences d'attentes entre les parties prenantes (Travaillé et Naro, 2013).

- **Outils de diagnostic et de reporting :**

La GRI est une norme internationale de reporting qui tend à mesurer la performance globale

¹² Triple Bottom Line

¹³ Balanced Scorecard

¹⁴ Global Reporting Initiative

¹⁵ Organisation Non Gouvernementale

d'une entreprise. L'outil est "très largement utilisé par les sociétés cotées en France" et "aide les organisations à définir des objectifs, mesurer la performance et conduire le changement pour rendre leurs opérations plus durables" (Trebucq, 2009).

3.2.3. Les dimensions de la performance organisationnelle

Morin et al. (1994, 1996) suggèrent que les mesures de la performance organisationnelle devraient idéalement être équilibrées entre quatre axes : Durabilité, efficacité économique, valeur des ressources humaines, légitimité vis-à-vis des groupes extérieurs. Cette conceptualisation de la performance organisationnelle signifie que son évaluation nécessite des données sur plusieurs aspects :

Performance financière : Il s'agit de l'évaluation des résultats financiers d'une organisation, tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la croissance des revenus, la gestion des coûts et les bénéfices réalisés.

Performance opérationnelle : Cette dimension se concentre sur l'efficacité et l'efficience des opérations quotidiennes de l'organisation. Cela inclut des mesures telles que la productivité, la qualité des produits ou services, la gestion des stocks, les délais de production et la satisfaction des clients.

Performance stratégique : Il s'agit de l'atteinte des objectifs stratégiques à long terme de l'organisation, tels que l'expansion sur de nouveaux marchés, la diversification des activités, l'innovation, la notoriété de la marque et la position concurrentielle.

Performance sociale et environnementale : Cette dimension évalue les impacts sociaux et environnementaux d'une organisation. Cela inclut des aspects tels que la responsabilité sociale des entreprises, la durabilité, la conformité aux normes environnementales, les pratiques éthiques et la contribution à la société.

Performance des ressources humaines : Cette dimension se concentre sur la gestion des talents, le développement des compétences, la satisfaction et l'engagement des employés, ainsi que sur la capacité de l'organisation à attirer, retenir et motiver les talents.

Performance de la relation client : Cette dimension évalue la satisfaction, la fidélité et la perception des clients à l'égard de l'organisation. Cela comprend la qualité du service client, la gestion des plaintes, la fidélisation des clients et la réputation de l'organisation.

La performance d'une organisation peut donc être mesurée à l'aide des indicateurs dont le choix et l'interprétation dépendent des décideurs, de leurs objectifs, de la période considérée, de leur sensibilité au risque et de leurs responsabilités.

Cependant, dans la pratique, il convient de tenir compte du fait que les dirigeants et les responsables d'organisations ont tendance à privilégier uniquement les indicateurs liés aux deux aspects de la durabilité et de l'efficacité économique lors de l'évaluation de la performance organisationnelle (par exemple, investissement de performance, performance du capital, valeur des fonds propres, profit, ventes, flux de trésorerie, coût des marchandises vendues, marge bénéficiaire, rotation des actifs, valeur ajoutée par employé). Les critères associés aux aspects de performance économique et de productivité présentent plusieurs avantages :

- Ils apparaissent comparables et fiables, car ils sont élaborés sur une base monétaire standardisée.
- Conforme à des normes professionnelles vérifiables par des tiers (auditeurs externes ou internes).
- Des informations telles que le revenu net peuvent être décomposées en ventes, coût des marchandises vendues, frais généraux et cotisations de sécurité sociale, mesurant ainsi différents aspects de la performance.
- Une entreprise ne perd jamais de vue son ultime critère de survie : la rentabilité à court terme.

Cependant, il existe certains risques et limites lorsque les gestionnaires se fient uniquement aux indicateurs de performance liés à la durabilité et à la rentabilité organisationnelles. En fait, ces mesures encouragent les gestionnaires et les employés à :

- Accorder plus d'attention à la gestion des activités de l'entreprise.
- Manque d'intérêt pour la performance à long terme de l'entreprise en termes d'amélioration continue, d'innovation et de développement. ;
- Accorder moins d'attention à leurs actions et attitudes, et les conséquences à court terme.

4. La gestion de performance dans un contexte de crise

La gestion de la performance est un élément clé pour assurer la réussite et la survie des organisations, mais elle revêt une importance encore plus cruciale en période de crise, tel que la crise financière mondiale de 2008 ou la récente crise sanitaire due à la pandémie de COVID-19, peuvent entraîner des conséquences profondes sur les activités des entreprises, mettant à l'épreuve leur résilience et leur capacité à maintenir leur performance.

4.1. Gestion de crise et performance organisationnelle

La gestion de crise se réfère aux actions et aux stratégies mises en place par les organisations pour faire face à des situations imprévues et perturbatrices, telles que la crise du COVID-19. D'autre part, la performance organisationnelle est une mesure de l'efficacité et de l'efficience d'une organisation dans l'atteinte de ses objectifs.

Plusieurs chercheurs ont souligné l'importance d'une gestion de crise efficace pour maintenir et améliorer la performance organisationnelle en période de crise. Par exemple, selon Hitt et al. (2020), une gestion proactive de la crise permet aux organisations de minimiser les perturbations opérationnelles, de maintenir la confiance des parties prenantes et de préserver leur position concurrentielle. De plus, les recherches de Tuncdogan et Acar (2020) mettent en évidence l'importance d'une communication claire et transparente, d'une prise de décision rapide et flexible, ainsi que d'une adaptation agile aux nouvelles réalités pour assurer la continuité de la performance organisationnelle en période de crise.

4.2. Mesure et évaluation de la performance en période de crise

La mesure et l'évaluation de la performance jouent un rôle essentiel dans la gestion des organisations, en particulier en période de crise. En temps normal, les organisations utilisent divers indicateurs pour évaluer leur performance, telles que les indicateurs financiers, opérationnels et de satisfaction des clients. Cependant, en période de crise, ces mesures traditionnelles peuvent être insuffisantes pour refléter les défis et les changements rapides auxquels les organisations sont confrontées. Par conséquent, il devient crucial d'adapter les méthodes de mesure et d'évaluation de la performance pour tenir compte de la situation de crise. Lorsque la crise frappe, les organisations peuvent être confrontées à des perturbations significatives dans leurs activités, des changements dans la demande des clients, des problèmes d'approvisionnement, des contraintes budgétaires et d'autres défis imprévus (Rigby et al., 2020). Dans ce contexte, les mesures traditionnelles de performance peuvent ne plus être pertinentes ou suffisantes pour évaluer la capacité d'une organisation à faire face à la crise et à s'adapter aux nouvelles réalités. Il devient donc nécessaire d'élargir les indicateurs de performance en intégrant des mesures spécifiques à la gestion de crise. Ces mesures peuvent inclure des indicateurs de résilience organisationnelle, tels que la capacité à s'adapter rapidement aux changements, à maintenir la continuité des opérations critiques et à gérer efficacement les risques (Müller et al., 2020). De plus, des mesures de flexibilité, d'agilité et d'innovation peuvent être intégrées pour évaluer la capacité de l'organisation à s'adapter et à trouver de nouvelles opportunités dans un environnement en mutation rapide (Dörfler et al., 2021).

Il convient également de souligner que la mesure et l'évaluation de la performance en période de crise ne se limitent pas seulement aux aspects quantitatifs. Les aspects qualitatifs, tels que la satisfaction des employés, la résilience psychologique et la capacité à maintenir un moral élevé malgré les difficultés, sont tout aussi importants pour évaluer la performance globale de l'organisation (Chen et al., 2020).

4.3. Implications pour la gestion de la performance en période de crise

Les implications pour la gestion de la performance en période de crise sont multiples et nécessitent une approche stratégique et proactive.

Tout d'abord, il est essentiel d'adapter les objectifs et les mesures de performance pour refléter les nouvelles réalités de la crise. Les objectifs à court terme peuvent être révisés pour tenir compte des contraintes et des priorités changeantes, tout en maintenant une vision à long terme pour la durabilité et la reprise après la crise (Bourbonnais et al., 2020). Les mesures de performance doivent également être adaptées pour évaluer la résilience, la flexibilité et la capacité d'adaptation des organisations face aux perturbations externes (Ullah et al., 2020).

De plus, la communication et la transparence deviennent des éléments clés de la gestion de la performance en période de crise. Les gestionnaires doivent communiquer de manière claire et fréquente avec les employés pour maintenir l'engagement, fournir des informations sur les attentes de performance et les objectifs prioritaires, ainsi que pour rassurer et soutenir les employés (Cameron et al., 2020). La transparence dans la communication de la performance et des résultats permet également de renforcer la confiance et de mobiliser les efforts collectifs vers des objectifs communs (Franco-Santos et al., 2020).

En outre, la gestion de la performance en période de crise exige une agilité organisationnelle accrue. Les organisations doivent être capables de s'adapter rapidement aux changements, de redéployer les ressources de manière flexible et de prendre des décisions rapides et éclairées en fonction des nouvelles réalités (Sutherland et al., 2020). L'utilisation d'outils et de méthodologies agiles, tels que les tableaux de bord en temps réel et les cycles d'apprentissage rapides, peut permettre une gestion plus efficace de la performance en période de crise (O'Reilly et al., 2020).

5. Conclusion

En conclusion, la crise du COVID-19 a eu un impact majeur sur la performance des entreprises à travers le monde. Les mesures de confinement, les restrictions économiques et les changements de comportement des consommateurs ont créé des défis sans précédent pour les organisations. Cette crise a mis en évidence l'importance cruciale de la gestion de performance en période de crise, où les entreprises doivent s'adapter rapidement, prendre des décisions éclairées et maintenir leur performance malgré les perturbations.

La problématique de l'impact de la crise COVID-19 sur la performance des entreprises a suscité de nombreuses interrogations et a incité les chercheurs à explorer de nouvelles perspectives de recherche. Les questions clés incluent l'identification des facteurs clés qui ont influencé la performance des entreprises pendant la crise, telles que la capacité d'adaptation, la résilience organisationnelle, la gestion des risques et l'innovation. De plus, il est important de comprendre comment les entreprises ont utilisé les outils et les mécanismes de mesure de la performance pour évaluer leur situation, prendre des décisions stratégiques et ajuster leurs activités pour maintenir leur compétitivité.

Les recherches futures pourraient également se concentrer sur les leçons apprises de cette crise, afin de développer des stratégies de gestion de performance plus robustes pour faire face à d'autres crises potentielles à l'avenir. La compréhension des pratiques exemplaires, des

approches de gestion de crise efficaces et des facteurs clés de résilience peut aider les entreprises à se préparer et à répondre de manière plus proactive aux situations de crise.

Enfin, il est essentiel de souligner que la gestion de performance en période de crise ne se limite pas à la mesure financière ou opérationnelle, mais intègre également des aspects tels que la gestion des talents, la santé et le bien-être des employés, ainsi que la satisfaction des parties prenantes. Ces dimensions doivent être prises en compte dans les futurs travaux de recherche pour avoir une vision plus holistique de la performance organisationnelle en période de crise.

En somme, la crise du COVID-19 a mis en évidence la nécessité d'une gestion de performance solide et adaptative en période de crise. Les recherches futures dans ce domaine peuvent contribuer à une meilleure compréhension des facteurs clés, des meilleures pratiques et des stratégies efficaces pour soutenir la performance des entreprises dans des circonstances difficiles. Cela permettra aux organisations d'être mieux préparées, résilientes et capables de faire face aux défis futurs tout en maintenant leur performance et leur compétitivité.

Références :

- (1). Alexander, D. (2014). Principles of Emergency Planning and Management. *Oxford University Press*.
- (2). Baldwin, C. Y., & Weder di Mauro, B. (Eds.). (2020). Economics in the time of COVID-19. *CEPR Press*.
- (3). Barton, L. (1969). Organizational Crisis in Schools: A Dynamic, Multidimensional Approach. *Harvard Educational Review*, 39(3), 330-351.
- (4). Béjin, A. et E. Morin (1976). « Introduction », *Communications*, n° 25, p. 1-3.
- (5). Berland, N. (2010), Mesure de la performance globale des entreprises. *HAL Id : halshs-00544875*.
- (6). BESSIRE D.(1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 5, Vol.2, p. 127-150.
- (7). BIEKERTH., GMINDER.C.U. (2001), "Towards a Sustainability Balanced Scorecard", Oikos PhD summer academy, Environmental Management and Policy and related Aspects of Sustainability.
- (8). Bolzinger, A. (1982). « Le concept clinique de crise », *Bulletin de psychologie*, Tome XXXV, no 355, p. 475-480.
- (9). Borodzicz, E. P. (2005). Risk, Crisis and Security Management. Wiley.
- (10). Bourbonnais, R., Macpherson, R. A., & Hayes, K. (2020). Leading in crisis: A real-time look at the impact of COVID-19 on Canadian organizations. *Canadian Public Administration*, 63(2), 205-224.
- (11). BOURGUIGNONA. (1997), « Sous les pavés la plage... ou Les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *ComptabilitéContrôle-Audit*, tome 3, Vol. 1, p. 89-101.
- (12). Brouard, F., & Larivet, S. (2008). Prévention et gestion des crises en PME: apports de la veille et de l'intelligence économique. 9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Louvain-la-Neuve, Belgique : *Communication CIFEPME*, 2008, 15.
- (13). Bryan, L., & Farrell, D. (2009). Repères pour diriger par temps d'incertitude. *L'expansion Management Review*(1), 60-69.
- (14). Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E. & Coombs W.T. (2017), Crises and crisis management : Integration, interpretation, and research development, *Journal of Management*, vol. 43, no 6, p. 1661-1692

- (15). Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (2020). Organizational effects of COVID-19: A framework to understand and manage disruption
- (16). CAPRON M., QUAIR E L F.(2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable* , 1(1) : pp. 5-17.
- (17). Chen, Y., Yan, J., & Zhou, X. (2020). How to keep your employees motivated during the COVID-19 pandemic: The roles of organizational procedural justice and psychological capital. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1354-1364.
- (18). Clarke C.J. & Varma S. (2004), Strategic risk management : the new competitive edge. *Long range planning*, vol. 32, no 4, p. 414-424.
- (19). Comfort, L. K., Ko, K., & Zagorecki, A. (2004). Coordination in Rapidly Evolving Disaster Response Systems: The Role of Information. *American Behavioral Scientist*, 48(3), 295-313.
- (20). Coombs W.T. & Holladay S. J. (2002), Helping crisis managers protect reputational assets : Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, vol. 16, n° 2, p. 165-186.
- (21). Cremadez, M. (2004). Organisations et stratégie. Paris, *Dunod*.
- (22). Daigne, J.-F. (1991). Le management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux.
- (23). Delbecque É. & Combalbert L. (2018), La gestion de crise. Que sais-je.
- (24). Denervaud, I., Johnson, M., & Soumoy, E. (2009). Les crises, un terreau d'innovation. *L'expansion Management Review*, 134(3), 108-119
- (25). Dörfler, V., Ackermann, L., & Eden, C. (2021). Strategic management in times of crisis: Lessons learned from.
- (26). Dugré, C. (2011). Les 13 Signes avant-coureurs de la crise: Québec, *Benjamin Livre*.
- (27). Evans N. & Elphick S. (2005), Models of crisis management : An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, vol. 7, n° 3, p. 135-150.
- (28). Florence Nande, Nathalie Commeiras « Comment peut-on améliorer la performance individuelle au travail ? », *Varia*, 2021/1 (N° 38).
- (29). Forgues B., & Lagadec, P. (1996). Un Nouveau Champ De Responsabilite Pour Les Dirigeants. *Revue Française de Gestion* (108), 100-109.
- (30). Francart, L., Dufour, I., & Galam, S. (2002). Stratégies et décisions : " la crise du 11 septembre : *Economica*.
- (31). GIBERT P. (1980), Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, *Les Editions d'organisation, Paris*.
- (32). Gilbert C. (2003), Risques collectifs et situations de crise, Apports de la recherche en sciences humaines et sociales, Paris, *L'Harmattan*, p.340.
- (33). Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106-115.
- (34). Hermann, C. F. (1972). « Some Issues in the Study of International Crisis », dans C. F. Hermann (dir.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, *Free Press*, p. 3-17.
- (35). Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2020). Crisis leadership and the role of decision-making. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1762-1777.
- (36). Hochrainer-Stigler, S., Kunreuther, H., Linnerooth-Bayer, J., & Mechler, R. (2010). The Risk Management Challenges of Catastrophes. *Journal of Risk Research*, 13(2), 191-204.
- (37). Jacquet, S. (2011), Management de la performance : des concepts aux outils. *Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG)*.

- (38). Jean-Pierre Taïeb. (2016), « Valoriser la performance RH », *Dunod*, P. 224.
- (39). Kahn W.A., Barton M.A. & Fellows S. (2013), Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, vol. 38, n°3, p. 377-396.
- (40). KHENNICHE S., H ENRIOT J.(2021), « Action publique : quête de performance et perte de sens, un éclairage par les tensions de gouvernance », *Management international / International Management / Gestion Internacional*, Vol. 25.
- (41). Lagadec, P. (1991). La gestion des crises, www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral_livre1.pdf (page consultée en mars 2023).
- (42). Lemonakis C. & Zairis A. (2020), Crisis Management and the Public Sector : Key Trends and Perspectives. In *Public-sector Crisis Management*. Access at : <https://www.intechopen.com/online-first/crisismanagement-and-the-public-sector-key-trends-andperspectives>
- (43). Lemonakis C. & Zairis, A. (2019), Managing “crisis” and public sector organizations. Access at : <https://www.europeanbusinessreview.eu/page.asp?pid=3368>
- (44). Leveson N., Dulac N., Marais K. & Carroll J. (2009), Moving beyond normal accidents and high reliability organizations : A systems approach to safety in complex systems. *Organization Studies* , vol. 30, n°2-3, p. 227-249.
- (45). Liabert, T. (2005). La communication de crise-2ème édition: *Dunod-Paris*.
- (46). Liu, W., Song, M., & Wen, L. (2020). How Does Crisis Management Capability Affect the Financial Performance of Firms During the COVID-19 Pandemic? A Dynamic Capabilities Perspective. *Frontiers in Psychology*,
- (47). Mitroff, I. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, New York, *Éditions Amacom*.
- (48). Mitroff, I. I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*: John Wiley & Sons Inc.
- (49). Nakamura, E. (2008). Layoffs and lemons over the business cycle. *Economics letters*, 99(1), 55- 58.
- (50). Naudé, W. (2020). Entrepreneurial opportunities in a crisis: The impact of COVID-19. *Small Business Economics*, 55(4), 793-802.
- (51). Pauchant, T., & Mitroff, I. I., *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Editions Québec Amérique, 1995.
- (52). Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76
- (53). PESQUEUX Y. (2004), « La notion de performance globale », *5 e Forum international ETHICS, Tunisie*.
- (54). Pfeffer, J. S., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. Harper & Row.
- (55). RENAUD A., B ERLAND N .(2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », *28 e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers*.
- (56). REYNAUD E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », journée AIMS, *Atelier Développement Durable, ESSCA Angers*.
- (57). Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2020). *Embracing agile: How to master the process that's transforming management*. *Harvard Business Press*.
- (58). Shrivastava, P. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly Vol. 7, No. 1 (1993), pp. 23-42 (20 pages)*
- (59). Shrivastava, P. (1993), *Crisis theory/practice : Towards a sustainable future*. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, vol. 7, n°1, p. 23-42.
- (60). SIMONS R.(1995), *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*, *Harvard Business School Press*.

- (61). Smith, D. (2005). Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organisations. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 309-320.
- (62). Sylvie Saint-Onge, Victor Haines. (2007) « Gestion des performances au travail », *De Boeck superieur*, P.15-52.
- (63). Tuncdogan, A., & Acar, A. Z. (2020). The role of agile and resilient supply chains in managing the effects of pandemics such as COVID-19. *European Journal of Operations Research*, 287(3).
- (64). Volpi, R. (2003). Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, *Maison de la Recherche – 21, quai de la Citadelle – 59140 DUNKERQUE*.
- (65). Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the Unexpected, *Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Wiley.